

Файоль Анри

**Общее и промышленное
управление**

**Москва
«Книга по Требованию»**

УДК 82-3
ББК 84-4
А70

А70 **Анри Ф.**
Общее и промышленное управление / Файоль Анри – М.: Книга по Требова-
нию, 2022. – 128 с.

ISBN 978-5-519-78643-0

ISBN 978-5-519-78643-0

© Издание на русском языке, оформление
«YOYO Media», 2022

© Издание на русском языке, оцифровка,
«Книга по Требованию», 2022

Эта книга является репринтом оригинала, который мы создали специально для Вас, используя запатентованные технологии производства репринтных книг и печати по требованию.

Сначала мы отсканировали каждую страницу оригинала этой редкой книги на профессиональном оборудовании. Затем с помощью специально разработанных программ мы произвели очистку изображения от пятен, клякс, перегибов и попытались отбелить и выровнять каждую страницу книги. К сожалению, некоторые страницы нельзя вернуть в изначальное состояние, и если их было трудно читать в оригинале, то даже при цифровой реставрации их невозможно улучшить.

Разумеется, автоматизированная программная обработка репринтных книг – не самое лучшее решение для восстановления текста в его первозданном виде, однако, наша цель – вернуть читателю точную копию книги, которой может быть несколько веков.

Поэтому мы предупреждаем о возможных погрешностях восстановленного репринтного издания. В издании могут отсутствовать одна или несколько страниц текста, могут встретиться невыводимые пятна и кляксы, надписи на полях или подчеркивания в тексте, нечитаемые фрагменты текста или загибы страниц. Покупать или не покупать подобные издания – решать Вам, мы же делаем все возможное, чтобы редкие и ценные книги, еще недавно утраченные и несправедливо забытые, вновь стали доступными для всех читателей.



Серия Книжный Ренессанс

www.samizday.ru/reprint

функционального управления, которая впервые так старательно и так детально практически была разработана Тейлором, эта система встречает со стороны Файоля определенный скептицизм. Тейлор весь во власти определенного организационного плана. Файоль — весь во власти определенной распорядительной воли. Из этого ясно, что с точки зрения современной организации, Тейлор — это настоящий американец, между тем как Файоль — еще европеец. Мы лучше всего поймем историческое место Файоля, если сделаем следующее сопоставление. — За Тейлором появился в последнее время Форд. Тейлор разработал определенную организационную механику. — Форд с необычайной технической революционностью разрешил вопрос тейлоризма так, что он вместо людей поставил чистую технику. Чернорабочих-транспортников, всякого рода неурегулировавший низший волевой труд Форд заменил машиной. Завод Форда представляет из себя высший тип административного автомата. Стало-быть, Форд — это самое последнее слово тейлоризма. Форд — это Тейлор, заменивший людскую организацию буквально сталью. Ясно, что для Форда имеет огромное значение план. Если для Форда имеет значение так называемое развертывание производства и вообще волевая сторона, то это будет проявляться в намечении новых видов производства, новых или генеральных постановках, а не в том, чтобы наполнить завод огромным количеством мелкой администрации и на этом достигать согласованности в управлении. Фактически у Форда волевал сторона и предпринятии сосредоточена уже только в контроле, если она окончательно не добыта контролем — браковочными машинами. Если Тейлор — американец, то Форд — это самый последний, самый современный американец.

Но ясно, что все-таки Форд является исключением. Для некоторых был недоступен и Тейлор. И поэтому в самой Америке появилась особая школа инженеров — учеников Тейлора, в лице Эмерсона и других, которые создали компромиссную систему управления. Вот эта группа Эмерсона и является известным переходом от Тейлора к Файолю (вниз, а не вверх). Получается лестница: Файоль — Эмерсон — Тейлор — Форд.

С организационной точки зрения система Файоля представляет из себя активное волевое упорядочение современного производства. Система Тейлора представляет из себя упорядочение этого производства введением огромного мелкого административного штата рабочих на основе функционального управления. Форд же — это упорядочение современного производства посредством введения чисто машинного управления.

После этого, позволительно задать вопрос, нужен-ли нам Файоль? — Как научная величина, как человек, который бы двигал вперед самую проблему администрирования, который бы дал новые формы административной техники, с этой точки зрения Файоль не представляет ничего оригинального и интересного. На самом деле, после кропотливой работы, которую проделал американский инженер,

и после той машинной демонстрации управления, какую развернул Форд, едва ли можно создать какую-нибудь новую систему управления на основе чисто человеческого фактора. Ясно, что если Файоль интересен, то он интересен тем, что дал упорядоченную систему управления современными заводами, утилизируя богатство военного опыта, где управляющий заводом—это верящий в себя генерал, где ближайшие помощники являются своеобразными консультантами, составляющими главный штаб. Вся остальная масса является объектом для приказаний и распоряжений.

Распорядительство Файоля определяет как искусство управлять людьми, между тем как у Тейлора это уже в значительной степени дифференцированное искусство управлять орудиями и машинами.

Для нас, для современного состояния производства, когда побеждать приходится всевым напряжением, Файоль сыграет огромную роль. Он таким образом является как бы предварительным введением к системе Тейлора и Форда. Очевидно, что использование Файоля должно быть проведено до известных пределов, и тут уместно вспомнить следующее предостережение Тейлора:

— „Сравнительно немного труда стоило актору заставить рабочих изменить свои привычки и начать работать быстрее, если только они видели подходящие предметные уроки и было достаточно времени для того, чтобы эти уроки оказали надлежащее действие.“

Очень редко случается, чтобы управляющие и заводывающие мастерами нашли какие-нибудь поводы для замесы своих методов, которые, как они думали, были достаточно успешны. А так как обыкновенно они добились своего положения благодаря необыкновенной силе характера и привыкли каждый день командовать другими, то их сопротивление вообще довольно трудно сломить“. (Тейлор, Адм.-техн. организ. промышл. предприятий, стр. 79, 80).

В заключение мы хотели бы сказать два слова о специфическом интересе к Файолю со стороны военных кругов. Он, конечно, для них интересен прежде всего тем, что он претворяет военный метод управления в производственной области. Во-вторых, Файоль будет для военных неважным тем, что он дает определенную систему управления военной промышленностью, особенно в ее инженерно-монтажной части. Если военное производство будет развернуто, как массовое производство, то ясно, что после Файоля придется уже, несомненно, брать Тейлора для того, чтобы налаживать специальную установку этого производства.

Файоль чрезвычайно заинтересовал и наших административных кругов, так как в административной области, в области административной техники до сих пор сравнительно мало сделано в смысле организации вещей. И если управление еще поконится на управлении людьми, то Файоль будет интересен директорам и администраторам крупных промышленных предприятий, построен-

них в порядке исторического погрома одного цеха на другие, как, например, такие заводы, как Путиловский и Сормовский. Но он уже будет недостаточен для тех заводов, которые были построены недавно и по определенному плану, как например, Харьковский завод „В. Э. К.“ (Электросила № 1).

С выпуском на русском языке Файоля Центральный Институт Труда соединяет событие, которое в области административной мысли заполняет огромный пробел,—событие, нужное для России, когда сейчас все идет под знаком определенного волевого напряжения, а не под знаком спокойно разработанного и детализованного плана.

Файоль, разбирая вопросы управления, обобщил общественные моменты организации производства. Хотя в его книге и фигурируют такие понятия как „социальный порядок“, но его рассуждения на эту тему не выходят за рамки обычного социального мачехирования частно-собственнического предприятия и, конечно, не могут быть охарактеризованы, как социальная доктрина. Файоль даже не ставит вопроса о государственном ведении хозяйства, тем более от него нельзя ждать указаний об управлении производством в социалистическом хозяйстве. Поэтому читателю, очевидно, нужно будет охранять известную сдержанность по отношению к обычным социальным сентенциям капиталистических писателей и подвергать анализу лишь голую механику управления.

А. Гастев.

От переводчика.

Считаем необходимым сделать к переводу несколько терминологических примечаний.

1. При передаче по-русски термина „sarasité“, мы не воспользовались обычным значением слова—„способность“ или более подходящим к тексту значением слова—„уменье“, а взяли необычный для русского читателя, но хорошо понятный работникам ЦИТ'а термин „установка“, надеясь таким образом ввести этот термин в широкий оборот и за пределами ЦИТ'а. При этом мы сознаем, что для адекватной передачи мыслей Файоля достаточно было говорить лишь об „уменьях“ (административное, техническое, коммерческое и т. д. умение, в малой, средней и большой степенях); наименование умений—„установками“ есть уже вольная передача термина, в который Файоль отнюдь не вкладывал того принципиального содержания, какое вложил бы в него, напр., последователь академика Пашова, если бы ему пришлось говорить об умениях живой человеческой машины. Здесь невольно напрашивается термин „установка“—с рефлексологическим содержанием. Тем из читателей, которым будет трудно освоиться с термином „установка“, мы рекомендуем на его место ставить слово „уменье“. Чтобы облегчить подобную мысленную замену, мы слово „установка“ всюду поставили в кавычки.

2. Термин Файоля „commandement“ мы большей частью передавали словом „распорядительство“, реже—„командование“, а термин „direction“—словом „руководство“.

3. Термин „chef“ передавали словами—„глава“, „руководитель“ и „начальник“.

4. Наконец, для обозначения функции по охране (fonction de sécurité) мы взяли термин „страховая функция“, придавая ему широкое значение.

В тексте мы не делали никаких сокращений, исключив лишь две—три фразы, касающиеся евангельских „истин“, не имеющих прямого отношения к делу, и одну таблицу.

Первая часть.

Необходимость и возможность административного образования.

Первая глава.—Определение управления.

Вторая глава.—Относительная важность различных „установок“, которыми должен обладать персонал предприятий.

Третья глава.—Необходимость и возможность административного образования.

ПЕРВАЯ ГЛАВА.

Определение управления.

Все операции, какие только встречаются в предприятиях, можно разбить на шесть следующих групп:

1. *Технические* операции (производство, выделка и обработка).

2. *Коммерческие* операции (покупка, продажа и обмен).

3. *Финансовые* операции (привлечение средств и распоряжение ими).

4. *Страховые* операции (страхование и охрана имущества и лиц).

5. *Учетные* операции (бухгалтерия, калькуляция, учет, статистика и т. д.).

6. *Административные* операции (предвидение, организация, распорядительство, координирование и контроль).

Каким бы ни было предприятие: простым или сложным, небольшим или крупным,—эти шесть групп операций, или *существенные функции*, мы встречаем в нем всегда.

Первые пять групп хорошо известны; достаточно будет нескольких слов, чтобы разграничить их соответственные области. На административной же группе нам придется остановиться подробнее.

1. ТЕХНИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ.

Число, разнообразие и важность технических операций и участие техников во всех без исключения видах производства, начиная с материального и кончая интеллектуальным; почти исключительно техническое образование наших профессиональных школ; широкие возможности, предоставляемые техникам—все это выдвигает на первый план техническую функцию, а следовательно, и *технические* „установки“ работников, оставляя на втором плане другие „установки“, не менее, а иногда и более полезные для развития и процветания предприятий.

Как бы то ни было, техническая функция не всегда самая важная из всех. Даже в промышленных предприятиях бывают обстоятельства, когда какая-либо из других функций может иметь гораздо больше влияния на ход дела, чем техническая.

Не надо упускать из вида, что шесть существенных функций находятся в тесной зависимости друг от друга. Например, техническая функция не может осуществляться без наличия сырья, без возможности сбыта, без капитала, без страховых мероприятий и без предвидения.

2. КОММЕРЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ.

Процветание промышленного предприятия часто зависит в такой же мере от коммерческой функции, как и от технической; если продукт не имеет сбыта—крах неизбежен.

Уметь покупать и продавать так же важно, как уметь производить.

Коммерческая искусство характеризуется, на ряду с чуткостью и решительностью, глубоким знанием рынка и силы соперников, далеким предвидением и все более и более—в крупных предприятиях—практикой соглашений.

Наконец, когда какие-либо продукты проходят в одном и том же предприятии через ряд производств, коммерческая функция заботится о том, чтобы цепы, назначаемые высшим управлением, называемые „твердыми“, не были источником опасных заблуждений.

3. ФИНАНСОВАЯ ФУНКЦИЯ.

Ничто не осуществляется без участия этой функции. Средства нужны на оплату труда персонала, на недвижимость, на оборудование, на сырье, на выдачу дивиденда, на улучшения, на непредвиденные расходы и т. д. Нужно искусное финансовое руководство, чтобы обеспечить предприятию средства, чтобы извлечь возможно большую выгоду из имеющихся в распоряжении средств, чтобы избежать безрассудных займов под залог.

Многие из предприятий, которые могли бы процветать, гибнут от болезни—недостатка средств.

Никакая реформа, никакое улучшение немыслимы без наличия свободных средств или кредита.

Существенное условие успеха—всегда иметь перед глазами финансовое положение предприятия.

4. СТРАХОВАЯ ФУНКЦИЯ.

Задача этой функции—охранять имущество и лиц от грабежей, огня, наводнений; страховать от стачек, покушений и вообще всяких препятствий социального свойства, могущих причинять ущерб ходу и даже жизни предприятия.

В простейших предприятиях для этого достаточен глаз хозяина и сторожевой пес; в государстве сюда привлекаются и полиция и армия. Вообще же страховой функцией является всякое мероприятие, которое обеспечивает предприятию безопасность, а персоналу—необходимое ему душевное спокойствие.

5. УЧЕТНАЯ ФУНКЦИЯ.

Это орган зрения предприятий. Эта функция должна давать предприятию возможность знать, какие им достигнуты результаты и куда оно идет. Она должна давать полные, ясные и точные сведения относительно экономического положения предприятия.

Хорошее счетоводство—простое и ясное, дающее точное представление о работе предприятия и ее условиях—является могущественным средством управления.

Необходимо известное посвящение в эту функцию, как и в остальные. Заметное безразличие к ней в крупных промышленных школах свидетельствует о том, что люди не дают себе полного отчета в ее важном служебном значении.

6. АДМИНИСТРАТИВНАЯ ФУНКЦИЯ.

Ни на одной из пяти предыдущих функций не лежит задача выработки общей программы работы предприятия, подбора его рабочего состава, координирования усилий, гармонизации действий. Эти операции не составляют принадлежности технической функции, ни тем более—функций коммерческой, финансовой, страховой или учетной. Они образуют особую функцию, которая обычно обозначается именем *управления*, и свойства и границы которой—мы сказали бы—определяются довольно неудовлетворительно.

Предвидение, организация, координирование и контроль составляют в обычном понимании бесспорную область управления.

Так же ли бесспорно относится сюда и *распорядительство*? Нет, не обязательно: распорядительство можно было бы изучать и отдельно. Но я решил включить его сюда по следующим соображениям:

1. Подбор и формирование персонала и создание социального организма предприятия, входящие в задачи управления, в высокой степени связаны с распорядительством.

2. Большинство принципов распорядительства являются принципами управления. Управление и распорядительство тесно сплетены между собой. Даже с простой целью облегчения исследования—интересно было сгруппировать в одно эти два вида операций.

3. Эта группировка, сверх того, имеет ту выгоду, что создает очень важную функцию, достойную того, чтобы привлечь и сосредоточить на себе внимание общества по крайней мере в той же степени, как это имеет место в отношении технической функции.

Итак, я предлагаю следующее определение:

УПРАВЛЯТЬ значит—предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать;

предвидеть, то-есть—учитывать грядущее и выработывать программу действия;

организовывать, то-есть—строить двойной—материальный и социальный—организм предприятия;

распоряжаться, то-есть—заставлять персонал надлежаще работать;

координировать, то-есть—связывать, объединять, гармонизировать все действия и все усилия;

контролировать, то-есть—заботиться о том, чтобы все совершалось согласно установленных правил и отданных распоряжений.

При таком понимании, *управление* не является ни исключительной привилегией, ни лично присваиваемой обязанностью начальника или директоров предприятия; это функция, разделяемая между головой и членами социального тела, подобно другим существенным функциям.

Административная функция ясно отличается от пяти других существенных функций.

Важно не смешивать ее с *правлением*.

✓ *Править* значит—вести предприятие к его цели, стремясь извлечь возможно большие выгоды из всех ресурсов, которыми оно располагает; значит—обеспечить действие шести существенных функций.

✓ *Управление* же является лишь одной из шести функций, действие которых должно быть обеспечено правлением. Но в роли крупных директоров оно занимает такое значительное место, что иногда может казаться, будто роль эта исключительно административная.

ВТОРАЯ ГЛАВА.

Относительная важность различных „установок“, которыми должен обладать персонал предприятий.

Каждой группе операций, или существенной функции, соответствует специальная „установка“. Различаются „установки“: техническая, коммерческая, финансовая, административная и т. д.

Каждая из этих „установок“ покоится на совокупности качеств и знаний, которые можно свести к следующим шести рубрикам:

1. *Физические качества*: здоровье, сила, ловкость.
2. *Умственные качества*: понятливость, легкое усвоение, рассудительность, сила и гибкость ума.
3. *Нравственные качества*: энергия, стойкость, сознание ответственности, инициатива, чувство долга, такт, чувство достоинства.
4. *Общее развитие*: запас различных понятий, не относящихся исключительно к области выполняемой функции.
5. *Специальные знания*: относящиеся исключительно к какой-либо одной функции — будь-то технической, будь-то коммерческой, будь-то финансовой, будь-то административной и т. д.

6. *Опыт*: знания, вытекающие из практики; воспоминания об уроках, лично извлеченных из фактов.

Такова совокупность качеств, навыков и знаний, создающих какую-либо из существенных „установок“; эта совокупность охватывает физические, умственные и нравственные качества, общее развитие, опыт и определенные специальные знания, относящиеся к выполняемой функции.

Важность каждого из элементов, составляющих „установку“, находится в соответствии с природой и важностью функции.

В простейшем предприятии, где все функции выполняются одним лишь лицом, объем необходимых „установок“, очевидно, сужен.

В крупном же предприятии, где выполняются важные и разнообразные операции, персонал должен обладать многочисленными „установками“ в высокой степени; но в виду того, что функции распределены между большим числом агентов, каждый из агентов обычно обладает лишь небольшим числом „установок“ совокупности.

Хотя этот материал мало поддается числовому выражению, я попытался выразить цифрами относительную важность каждой „установки“ в квалификации агентов и руководителей предприятия.

В таблице № 1 я сравнил необходимые „установки“ у различных агентов *технической* функции крупного *промышленного* предприятия.

В таблице № 2 я сравнил необходимые „установки“ у различных руководителей *промышленных* предприятий всяких размеров.

Затем, констатируя, что выводы, сделанные на основе первой таблицы, приложимы к агентам любых функций промышленного предприятия, и что выводы, сделанные на основе второй таблицы, приложимы к руководителям предприятий любого вида, я пришел к следующим общим заключениям:

В предприятиях всех видов существенной „установкой“ низших агентов является характерная для данного вида предприятия профессиональная „установка“, а существенной „установкой“ главных руководителей является административная „установка“.

ТАБЛИЦА № 1.

Относительная важность „установок“, которыми должен обладать персонал технической функции крупного промышленного предприятия.

Этот персонал составляет следующий иерархический ряд: рабочие, мастера, заведующие мастерскими, заведующие отделами, начальники служб, директор.

Если предприятие охватывает несколько больших различных учреждений, то иерархический ряд дополняется *главным директором*.

И если предприятие является видом государственной промышленности, то техническая иерархия—проходя через *министра*—доходит до *главы государства*.

Таблица № 1 указывает относительную долю каждой из существенных „установок“ в полной квалификации какого-либо агента.

Эта полная квалификация во всех случаях изображается цифрой 100— для совершенного агента, будет ли то рабочий, начальник службы или глава государства.

Следует заметить, что задача здесь не в том, чтобы сравнивать между собою квалификацию рабочего с квалификацией мастера, или квалификацией директора, или—главы государства. Нет общей меры этих различных квалификаций. Единицы а, b, c, d, . . . т, п, o, p, . . . все—разной природы и разного значения; элементы, из которых они состоят, трансформируются, переходя с одного иерархического уровня на другой, так что в конце концов не остается ничего общего между „установкой“—технической, административной